اتفاقية أغادير: نحو بيئة أعمال أفضل

رشا مصطفى عوض

API/WPS 0805

عنوان المراسلة:

رشا مصطفى عوض، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري، البريد الإلكتروني:rawad@idsc.net.eg

اتفاقية أغادير: نحو بيئة أعمال أفضل

رشا مصطفى

ملخص

جاءت اتفاقية إقامة منطقة التبادل التجاري الحر بين الدول العربية المتوسطية (اتفاقية أغادير) التي تم التوقيع عليها بالرباط في 25 فبراير 2004 ودخلت حيز التنفيذ في مارس 2007. وفى إطار السعي نحو توفير بيئة مواتية لإنجاح تطبيق الاتفاقية، فقد استهدفت الدراسة تحليل بيئة الأعمال المحيطة بتنفيذ الاتفاقية، وتقديم بعض الأطروحات لتطويرها ضماناً لنتائج أفضل. بدأت الدراسة بتحليل الواقع الحالي الذي اتسم بضعف علاقات الترابط والتشابك الاقتصادي بين الدول الأربعة الأعضاء في الاتفاقية، ووجود بعض المشكلات الاقتصادية، إضافة إلى تراجع بعض المؤشرات الدولية التي تؤثر حتماً على القرارات الاستثمارية. ثم طرحت الدراسة مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي يتعين العمل على مواجهتها، ومن بينها عدم توافر إستراتيجيات طويلة الأجل فعالة وكفء لتحقيق التنمية المستدامة وانخفاض درجة الوعي المجتمعي بالاتفاقية. وفى محاولة لتطوير البيئة المحيطة بالاتفاقية، تبنت الدراسة أربع مهام رئيسية يتعّين العمل عليها خلال المستقبل القريب، تمثلت في: إنجاز اتفاقية أغادير بكفاءة وفعالية، وتحقيق مستويات مرتفعة من التنمية الاقتصادية المستدامة، وإعادة ابتكار حكومة الدولة لتعمل بمستوى كفاءة وعالية أعلى، ورفع مستوى معيشة المواطنين مع تحقيق درجة أعلى من العدالة الاجتماعية. وأخيراً أشارت الدراسة إلى أحد عوامل النجاح الهامة والمنقوصة في تنفيذ العديد من الاتفاقيات العربية، وهو قصور عملية إدارة التنفيذ، وأوصت بالأهمية إتباع "دورة التعلم التغيير" التي يمكن استعارتها من علم الإدارة.

1. مقدمـــة

جاءت اتفاقية إقامة منطقة التبادل التجاري الحر بين الدول العربية المتوسطية (اتفاقية أغادير) التي تم التوقيع عليها بالرباط في 25 فبراير 2004 تنفيذاً لإعلان أغادير الذي وقعه كل من الأردن ومصر وتونس والمغرب في 8 مايو 2001، والذي جاء انطلاقاً من إدراك هذه الدول الأربعة لأهمية التعاون العربي المشترك بما ينسجم مع البرنامج التنفيذي لإقامة منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ويسهم في الجهود المبذولة لإقامة سوق عربية مشتركة، إلى جانب القواسم المشتركة بينها في إطار ما يجمعها من اتفاقيات تجارية ثنائية فيما بينها واتفاقيات الشراكة المعقودة مع الاتحاد الأوروبي.

وتعتمد اتفاقية أغادير قواعد المنشأ اليورومتوسطية والتي تتيح التكامل القطري للمنشأ فيما بين الدول الأطراف في الاتفاقية من خلال استخدام مدخلات إنتاج من منشأ أيّ من الدول الأطراف في اتفاقية أغادير أو دول الاتحاد الأوروبي أو دول الأفتا، وبما يحقق أهلية السلع المنتجة في هذه الدول لتحقيق قواعد المنشأ المطلوبة لغرض تصدير منتجاتها إلى سوق الاتحاد الأوروبي معفاة من الرسوم الجمركية في إطار اتفاقيات الشراكة التي ترتبط بها مع الاتحاد الأوروبي.

وتهدف اتفاقية أغادير إلى إنشاء منطقة تجارة حرة بين الأردن وتونس ومصر والمغرب. وتتمثل الأهداف العامة التي تصبو إليها الاتفاقية – وفقاً لنص الاتفاقية بالمادة الثانية بالجزء الأول – في الآتي:

- تنمية النشاط الاقتصادي وزيادة معدلات البطالة والإنتاجية، إضافة إلى رفع مستوى المعيشة داخل الدول الأعضاء.
- توحيد السياسات الاقتصادية العامة والخاصة في مجالات التجارة الخارجية والزراعة والصناعة والنظام الضريبي، إضافة إلى النظام المالي والخدمات والتعريفة الجمركية.
- تجانس التشريعات الاقتصادية للدول الأعضاء لتوفير مناخ أفضل للأعمال.

وفي هذا السياق يأتي تنسيق السياسات الاقتصادية الكلية والقطاعية في الدول الأطراف فيما يخص التجارة الخارجية والزراعة والصناعة والنظام الضريبي والمجال المالي والخدمات والجمارك وبما يوفر المنافسة بين الدول الأطراف. كما تتبنى الاتفاقية تحريرا كاملا للتجارة في السلع الصناعية والزراعية من تاريخ دخولها حيز النفاذ. كما تلتزم الدول الأطراف بإزالة كافة القيود غير الجمركية مثل القيود الكمية والنقدية والإدارية والفنية التي تفرض على الاستيراد. وتسمح اتفاقية أغادير للأردن ومصر والمغرب وتونس بتصدير المنتجات إلى الاتحاد الأوروبي، دون أن تخضع للضريبة الأوروبية

الجمركية. ولذلك يعتبر الاتحاد الأوروبي اتفاقية أغادير خطوة حاسمة نحو خلق منطقة تجارة حرة بين بلدان البحر الأبيض المتوسط ودول الاتحاد الأوروبي بحلول العام 2010.

ولغرض الإشراف على تنفيذ الاتفاقية وتقديم المشورة والدعم الفني في جميع القضايا التي تخص تنفيذها، أنشأت الاتفاقية وحدة فنية مقرها الدائم في المملكة الأردنية الهاشمية، لتكون مسؤولة عن: إدارة ومتابعة تطبيق الاتفاقية، الترويج للتجارة البينية والتكامل الاقتصادي بين الدول الأعضاء في الاتفاقية، العمل على خلق بيئة استثمار مناسبة، متابعة قرارات لجنة وزراء خارجية الدول الأعضاء ووزراء التبادل التجاري، وأخيراً تقديم الدعم الفني للدول الأعضاء في مجالات تطبيق الاتفاقية. وكانت الوحدة الفنية قد قامت مؤخراً بتنظيم "منتدى الاستثمار الأول لبلدان اتفاقية أغادير" الذي عُقد في مدينة بروكسل في 8 أبريل 2008، ويعرض أهم ملامحه الإطار رقم (1).

على أن الجهود الراهنة التي تقوم بها الأطراف المعنية بتنفيذ الاتفاقية يجب أن تتكامل في إطار متناسق مسترشدة بتحليل التطورات الراهنة، وبحزمة من إستراتيجيات وسياسات التنفيذ التي يمكن قياس نتائجها. وحتى يتسنى تحقيق الاتفاقية على الوجه المأمول، قد تبدو أهمية تناول مجموعة من القضايا وتتمثل في الآتي:

- هل البيئة المحيطة لاتفاقية أغادير ملائمة لنجاح تطبيقها؟
- ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ الاتفاقية؟
- كيف يمكن تعظيم المنافع من تطبيق الاتفاقية في الدول الأعضاء؟
- كيف يمكن تحسين بيئة الأعمال داخل الدول الأعضاء لضمان نتائج أفضل للاتفاقية؟

حاولت الدراسة طرح تلك القضايا على بساط النقاش، واعتمدت في منهجيتها على تقديم تحليل مبدئي للواقع الحالي للدول الأعضاء بالاتفاقية من خلال عرض استكشافي لأهم المؤشرات ذات الصلة في الدول الأربعة أعضاء الاتفاقية، وتحليل لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. ووفقاً لنتائج تحليل الواقع وسمات المستقبل المأمول، تم تطوير شجرة الإستراتيجية (Strategy Tree) وهي إحدى الأدوات المستوحاة من علم الإدارة، حيث يمثل ساقها أهم معالم الواقع الحالي، في حين تعبر أوراقها عن سمات المستقبل المأمول تحقيقه. وأخيراً قدمت الدراسة بعض ملامح الإطار العام لأجندة عمل مستقبلية بهدف بلوغ المستقبل المأمول، من خلال طرح مجموعة من المهام التي يتعين على حكومات الدول والأطراف المعنية بتطبيق الاتفاقية إنجازها، والأهداف الرئيسية التي يمكن أن تساعد على بلوغ تلك المهام.

إطار رقم (1)

"منتدى الاستثمار الأول لبلدان اتفاقية أغادير"

تنظم الوحدة الفنية لاتفاقية أغادير بمدينة بروكسل في 2008/4/8 منتدى الاستثمار الأول لبلدان اتفاقية أغادير لفائدة الدول الأربعة الأعضاء بالاتفاقية، بالتعاون مع المفوضية الأوروبية وبالتنسيق مع كل من البرلمان الأوروبي و اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية الأوروبية وبنك الاستثمار الأوروبي والدول الأربعة.

يأتي هذا المنتدى استجابة للأهداف المنصوص عليها في اتفاقية أغادير من زيادة الاستثمارات الأوروبية إلى فضاء أغادير وتوافقا مع أهداف مسار برشلونة والذي يدعم التعاون الاقتصادي بين ضفتي المتوسط. ويمثل المنتدى فرصة مناسبة لعرض السياسات والقوانين المشجعة للاستثمار في دول أغادير أمام المستثمرين وأصحاب الأعمال والمؤسسات المالية في الاتحاد الأوروبي بوصفه الشريك التجاري الأول لدول أغادير.ويهدف المنتدى إلى الآتي:

- جذب الاستثمارات الأوروبية إلى فضاء أغادير بوصفه أهم حلقات التعاون الأورو- متوسطي واستجابة لعملية برشلونة التي تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية جنوب المتوسط.
- توجيه الاستثمارات إلى المشاريع المشتركة التي تهدف إلى التكامل الصناعي بين دول أغادير مستفيدة بقاعدة تراكم المنشأ التي تتيحها الاتفاقية، وتعزيز فرص نفاذ صادراتها إلى أسواق الاتحاد الأوروبي.
- عرض فرص الاستثمار المتاحة في الدول الأربعة.
- عرض الأطر والتشريعات والسياسات المحفزة للاستثمار في دول أغادير والإصلاحات التي اتخذتها في هذا الصدد.
- التقاء واضعي ومقرري السياسات الاستثمارية في كل من "مصر-تونس-الأردن-المغرب" لبحث أفضل السبل لجعل فضاء أغادير من أفضل الوجهات الجاذبة للاستثمار في المنطقة.

المصدر: الوحدة الفنية لاتفاقية أغادير، موقع منتدى الاستثمار الأول لبلدان اتفاقية أغادير http://www.agadiragreement-events.org/index.asp?pId=19

المستقبلية للاتفاقية، قد يكون من الأهمية بداية التعرف أهم ملامح التنمية الاقتصادية لتلك البلدان الأعضاء وعلاقات التبادل التجاري بينها . ولما كانت تنافسية تلك الدول في المجتمع الدولي تُعَدُّ أحد عوامل الرئيسية من شأنها التأثير على درجة جاذبيتها للاستثمارات المباشرة – سواء المحلية أو العربية أو الدولية – ومستوى اندماجها في السوق العالمي. فقد يكون من الأهمية استكشاف موقف الدول الأعضاء في الاتفاقية بالنسبة لمجموعة من المؤشرات الدولية التي تصيغ صورتها الذهنية بين أطراف المجتمع الدولي. ويختص هذا القسم بمناقشة تلك القضايا .

2. 1 مؤشرات الأداء الاقتصادي

لعل الخطة الأولى تتمثل في التعرف على أداء المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لوصف حال التنمية في الدول الأعضاء باتفاقية أغادير. وتتمثل أول تلك المؤشرات في قيمة الناتج المحلي الإجمالي – باعتباره مؤشر عام عن مجمل الأداء الاقتصادي – والذي تشير بيانات الجدول رقم (1) إلى تباين قيمته بين الدول الأعضاء. ففي مصر سجّلت قيمة الناتج المحلي الإجمالي 107.5 مليار دولار أمريكي عام 2006، في حين كانت قيمته في المغرب 65.4 مليار دولار أمريكي، وفي الأردن 14.2 مليار دولار أمريكي، وفي تونس بلغت 30.3 مليار دولار أمريكي. تشير البيانات كذلك إلى معاناة تلك الدول من ارتفاع معدلات البطالة ، وارتفاع درجة عدم عدالة توزيع الدخول وفقاً لنتائج مؤشر جيني، والذي تراوحت قيمته بين 39.8 درجة في تونس (الأعلى) و 34.4 درجة في مصر (الأقل). علماً بأن المؤشر يتخذ قيمة تتراوح بين الصفر (عدالة كاملة لتوزيع الدخول على المواطنين) و 100 (عدم عدالة كاملة لتوزيع الدخول). يشير الجدول كذلك إلى تواضع قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة لتلك الدول إذا ما قورنت بإجمالي التدفقات العالمية، حيث أن نصيب تلك الدول من إجمالي التدفقات العالمية بلغ حوالي 1.6% فقط عام 2006.

جدول (1):الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير : مؤشرات الأداء الاقتصادي الرئيسية (2006)

الدولة	مصر	المغرب	الأردن	تونس
السكان (مليون نسمة)	75.4	30.5	5.6	10.1
قيمة الناتج المحلي الإجمالي (مليار دولار أمريكي بالأسعار الجارية)	107.5	57.3	14.2	30.3
متوسط نصيب الفرد من الناتج (دولار أمريكي)	1614.6	1348.6	1940.1	2336.5
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (%)	7.0	7.0	6.0	5.0
إجمالي قيمة التكوين الرأسمالي (% من الناتج المحلي الإجمالي)	19.0	26.0	26.0	24.0
قيمة الصادرات من السلع والخدمات (% من الناتج المحلي الإجمالي)	31.0	38.0	51.0	54.0
قيمة الواردات من السلع والخدمات (% من الناتج المحلي الإجمالي)	34.0	44.0	95.0	54.0
معدل التضخم (معبراً عنه بالأرقام القياسية لأسعار المستهلكين %)	7.6	3.3	6.3	4.5
معامل جيني لعدالة توزيع الدخل (%)	34.4	39.5	38.8	39.8
قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (بليون دولار أمريكي)	8	1.5	2.5	2.3
معدل البطالة (%)	**11	***10.8	****13.2	** 14.3

*Data on table 2006 except total debt year 2005. ** year 2003 ***year 2004 **** year 2000
Sources: World Bank, Country at a glance2007; World development indicator, 2006.

وعلى صعيد التبادل التجاري للدول الأعضاء، كما يشير الجدول رقم (2)، فإن مصر تحتل المرتبة الأولى بين الدول الأعضاء وفقاً لمعيار قيمة التبادل التجاري العالمي حيث بلغت قيمة صادراتها إلى العالم 19.036 مليار دولار أمريكي عام 2006، وسجَّلت وارداتها خلال العام نفسه 30.653 مليار دولار أمريكي. وبالنظر إلى الأهمية النسبية لقيمة التبادل التجاري الموجه للدول العربية – بعض النظر عن قيمته – فالأردن تحتل بذلك المرتبة الأولى بين الدول الأعضاء بالاتفاقية حيث سجَّلت صادراتها إلى الدول العربية كنسبة من إجمالي صادراتها الدولية 35.9%، وكانت قيمة وارداتها من الدول العربية كنسبة من وارداتها من دول العالم 35.6% وذلك عام 2006.

جدول (2): الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: قيمة التبادل التجاري الدولي والبيني (2006)

(القيمة بالمليار دولار أمريكي)

الدولة		قيمة التجارة الدولية	التجارة البينية العربية		التجارة بين دول اتفاقية اغادير	
			القيمة	% إلى التجارة الدولية	القيمة	% إلى التجارة العربية
مصر	صادرات	19.036	2.549	13.4	0.442	17.4
	واردات	30.653	3.099	10.1	0.102	3.3
الأردن	صادرات	11.913	0.449	3.8	0.150	33.5
	واردات	23.534	2.754	11.7	0.347	12.6
المغرب	صادرات	4.911	1.761	35.9	0.059	3.4
	واردات	11.641	4.147	35.6	0.512	12.3
تونس	صادرات	11.488	1.111	9.7	0.17	15.0
	واردات	14.299	1.409	9.9	0.19	13.5

Sources: World Bank, Country at a glance2007. Arab Logue, Unified Arab Economic Report 2007.

وبالنظر إلى العلاقات التجارية بين الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير، كما يشير الجدول رقم (2)، تشير الأرقام إلى تدنى قيمة التبادل التجاري بين تلك الدول، على أنه وفقاً للأهمية النسبية – بغض النظر عن القيمة – فإن المغرب هي الأكثر تجارة مع دول الاتفاقية، حيث سجّلت نسبة صادراتها إلى باقي الدول الأعضاء في الاتفاقية 33.5% من إجمالي صادراتها العربية، وكانت نسبة وارداتها من الدول الأعضاء في الاتفاقية 12.6% من إجمالي وارداتها من البلدان العربية. هذا ويعرض الجدول رقم (3) تفصيل التجارة البينية بين الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير، والذي يشير إلى إمكانية اعتبار البعد الجغرافي عاملاً من العوامل المؤثرة على حجم التبادل التجاري، ذلك أن الأرقام تشير إلى أن العلاقات التجارية أقوى بين الثنائيين مصر والأردن، وبين تونس والمغرب.

وحتى يتسنى ذلك – ونظراً لقضية نقص الموارد التي تتسم بها اقتصادات الدول الأعضاء – فلابد أن تتوافر بيئة أعمال أكثر تفضيلاً من جهة المستثمر الأجنبي، وذلك من خلال تطوير الاقتصادات لتكون أكثر تنافسية. ولما كانت وجهة نظر المستثمر تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي يقوم على أساسها باتخاذ القرار الاستثماري سواء أكان مستثمر محلي أو من أحد الدول الأعضاء أو من غير الدول الأعضاء. فإنه في هذا السياق يمكن أن يعتمد على العديد من المؤشرات التي تنتجها المنظمات الدولية وتساعد على مقارنة مختلف دول العالم بعضها ببعض وفق معايير محددة، والتي يعرضها الجزء التالي بالتركيز على مؤشرات التنافسية الدولية، مؤشرات الحوكمة، ومؤشرات إدراك الفساد.

جدول (3): الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: قيمة التبادل التجاري البيني (2006)

(القيمة بالمليون دولار أمريكي)

الدولة		مصر		المغرب		الأردن		تونس		الإجمالي	
		القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
مصر	صادرات			101.5	22.9	298.3	67.4	42.6	9.6	422.4	100
	واردات			11.0	10.8	66.9	65.8	23.7	23.3	101.6	100
المغرب	صادرات	37.5	25.0			23.7	15.8	89.1	59.3	105.3	100
	واردات	208.6	60.0			5.0	1.4	133.8	38.5	347.4	100
الأردن	صادرات	47.3	79.6	3.9	6.6			8.2	13.8	59.4	100
	واردات	488.6	95.5	18.5	3.6			4.6	0.9	511.7	100
تونس	صادرات	51.0	30.6	110.0	65.9	5.9	3.5			166.9	100
	واردات	108.7	57.2	72.6	38.2	8.9	4.7			190.2	100

Source: Arab Logue, Unified Arab Economic Report 2007.

2 .2 مؤشرات التنافسية الدولية

لعل من بين تلك المؤشرات الهامة ذلك الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي ويطلق عليه "**مؤشر التنافسية الدولية**" . ويعمل المؤشر دراسة المقوّمات التنافسية لدول العالم في شتى المجالات وعلى مختلف الأصعدة، وذلك من خلال مؤشر رئيسي هو مؤشر التنافسية العالمية، والذي يتضمن 12 مؤشراً فرعياً تعكس كافة جوانب التنافسية. وتتراوح قيمة مؤشر التنافسية العالمية – وكافة المؤشرات الفرعية المشتقة منه – ما بين (1– 7) نقاط، بحيث كلما اقتربت الدرجة من (7) دلّ ذلك على زيادة مُعدّل التنافسية بالدولة. ووفقاً لنتائج مؤشر التنافسية العالمية لعام 2007 والتي يعرضها الجدول رقم (4)، فنجد

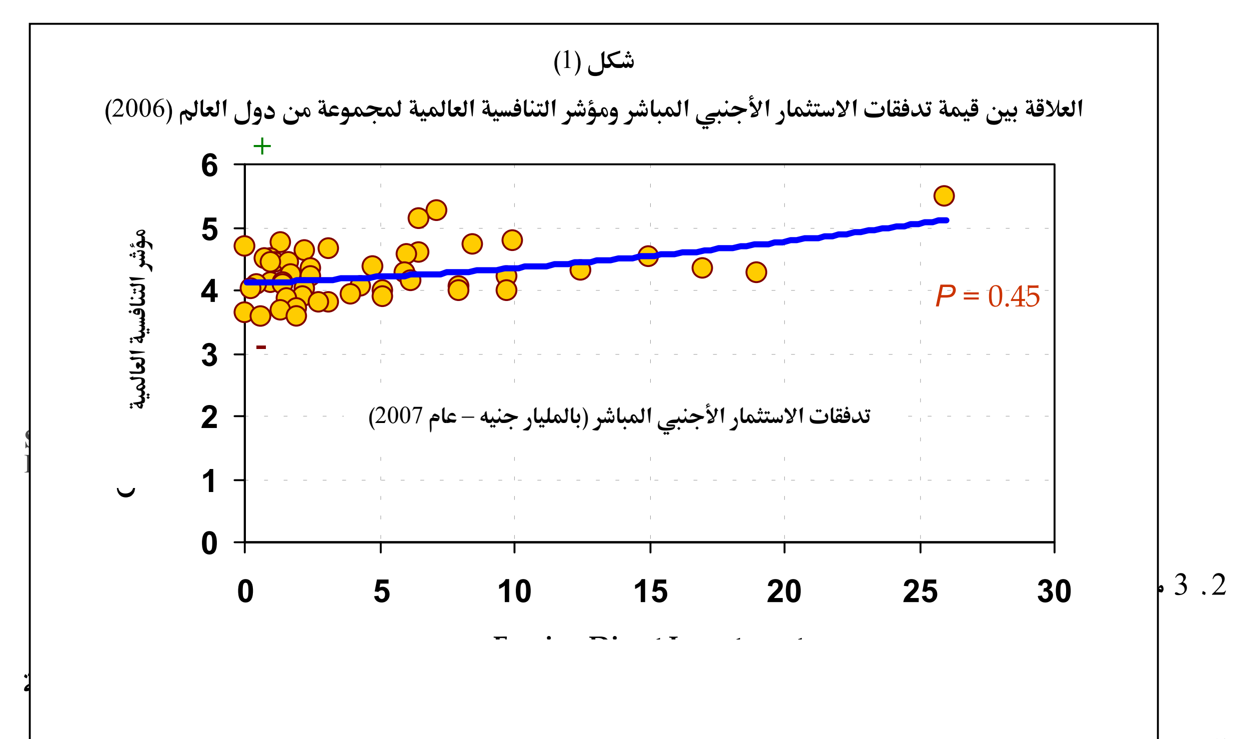
جدول (4): الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: مؤشرات التنافسية الدولية (2006)

المحور/المؤشر الفرعي	مصر	المغرب	الأردن	تونس
قيمة المؤشر الإجمالي (1-7)	3.96	4.08	4.32	4.59
الترتيب العالمي (بين 131 دولة)	(77)	(64)	(49)	(32)
أولاً: مؤشرات المقومات الأساسية	4.6	4.4	4.7	5.3
المؤسسات	4.2	3.9	4.6	5.1
البنية التحتية	3.7	3.6	3.9	4.4
استقرار الاقتصاد الكلي	3.7	4.2	3.8	4.9
الصحة والتعليم الأساسي	6.5	6.1	6.4	6.7
ثانياً:مؤشرات دعائم الكفاءة	3.6	3.6	3.9	4.3
التدريب والتعليم العالي	3.7	3.5	4.2	4.7
كفاءة سوق السلع	4.1	4.1	4.3	4.6
كفاءة سوق العمل	3.0	3.3	3.3	3.7
تطوّر سوق المال	3.6	3.5	3.6	4.4
الاستعداد التكنولوجي	4.2	3.8	4.0	4.8
حجم السوق	3.0	3.3	3.3	4.0
ثالثاً: مؤشرات دعائم الابتكار	4.6	4.4	4.7	5.3
تطوّر بيئة الأعمال	4.2	3.9	4.6	5.1
الابتكار	3.7	3.6	3.9	4.4

Source: World Economic Forum, World Competitiveness Report 2007-2008.

أن تونس قد حققت أفضل ترتيب بين الدول الأربعة لتحتل المرتبة 32 من بين عدد 131 تضمنها التقرير بتسجيلها 4.59 نقاط. ثم تأتى الأردن في المرتبة 49 بتسجيلها 4.32 درجات، والمغرب في المرتبة 64 بتسجيلها 4.08 درجة، وأخيراً مصر التي احتلت المرتبة 77 بتحقيقها 3.96 درجة. وتشير تلك النتائج إلى أنه رغم الجهود الحكومية لتطوير مناخ الأعمال، إلا أن تلك الجهود مازالت منقوصة إذا ما قورنت بالدول الأخرى.

وفي المقابل ورغم أهمية مؤشرات التنافسية العالمية – لتحديد موقع الدولة على خريطة الاقتصاد العالمي – إلا أن التحليل الأولى يُشير إلى أن قيمتها لا ترتبط بدرجة كبيرة بقيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة للدولة. فكما يوضح الشكل رقم (1)، تشير بيانات مجموعة مختارة من الدول إلى أن قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة إليها ترتبط طردياً بقيمة مؤشر التنافسية العالمية، على أن مُعامل الارتباط قد سجَّل 0.45 درجة فقط، مما يعبر عن ضعف العلاقة بينهما. ومن ثم، يمكن القول بأن تنافسية الدولة عاملاً من العوامل المُحفزة للاستثمار الأجنبي، إلا أن هناك عوامل أخرى – بخلاف محاور التنافسية – ترتبط بتدفقات الاستثمارات إلى الدولة المُضيفة.



شكل (1)

العلاقة بين قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومؤشر التنافسية العالمية لمجموعة من دول العالم (2006)

3 .2

التي تعمل من خلالها السلطة الحكومية في الدولة، كما يعكس درجة الحكم الرشيد في الدولة. ويشمل ذلك: الإجراءات التي يتم من خلالها تشكيل الحكومة ومتابعة أدائها، قدرة الحكومة على صياغة وتطبيق سياساتها بفعالية ليكون تأثيرها إيجابياً – مدى احترام المواطنين – توافر البيئة المؤسسية التي تحكم المعاملات الاقتصادية والسياسية بالدولة. وتضم مجموعة مؤشرات الحوكمة ستة محاور كالتالي: حرية التصويت والمساءلة، درجة الاستقرار السياسي وغياب العنف، درجة فعالية الحكومة، جودة البيئة التشريعية، دور القانون، وأخيراً الرقابة على الفساد. ووفقاً لدرجة الدولة لكل مؤشر، يتم منحها ترتيباً نسبياً بين مختلف الدول التي يتضمنها التقرير، بحيث يتراوح ترتيب الدولة بين الصفر والمائة درجة. وكلما ارتفع الترتيب النسبي للدولة دل ذلك على تحسن وضع الدولة وفقاً للمؤشر.

هذا ويعرض الجدول رقم (5) نتائج مؤشرات الحوكمة العالمية للدول الأعضاء في الاتفاقية عام 2006 مقارنة ببعض دول العالم ومتوسطات الأقاليم الدولية. وتشير النتائج إلى أنه وفقاً لمؤشر فعالية الحكومة، فإن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأتي في المقدمة، حيث سجَّلت ترتيباً نسبياً 87.7 درجة في المتوسط، تليها دول شرق آسيا (47.1 درجة في المتوسط) ثم دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (46.5 درجة في المتوسط) وأخيراً دول أمريكا اللاتينية (43.2 درجة في المتوسط).

وفيما يخص وضعية الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير وفقاً لمؤشرات الحوكمة، وكما يوضح الجدول، فإن الأردن تُعدّ هي الدولة الفُضلى بين الدول الأعضاء فيما يخص التصويت والمساءلة حيث احتلت ترتيباً نسبياً 28.8، وجودة البيئة التشريعية (المرتبة 62.9) ودور القانون (المرتبة 62.4) والرقابة على الفساد (المرتبة 67.5). وكانت تونس هي الأفضل نسبياً وفقاً لمؤشر الاستقرار السياسي (المرتبة 53.8) ومؤشر كفاءة الحكومة (المرتبة 70.6). ووفقاً لذلك فإن

الدول الأربعة تحتل مراتب متأخرة نسبة إلى دول العالم في بعض مؤشرات الحوكمة، مما يشير إلى العديد من الجهود الواجب القيام بها .

جدول (5):الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: الترتيب النسبى مقارنة ببعض الدول والمتوسطات الإقليمية وفقاً لمؤشرات الحوكمة العالمية (2006)*

الدولة	التصويت والمساءلة	الاستقرار السياسي وغياب العنف	فعالية الحكومة	جودة البيئة التشريعية	دور القانون	الرقابة على الفساد
مصر	17.8	20.2	38.9	35.1	53.8	42.2
الأردن	28.8	27.9	62.1	62.9	62.4	67.5
المغرب	28.4	34.6	56.4	47.8	53.3	56.8
تونس	13.9	53.8	70.6	58.0	60.5	62.2
البحرين	27.4	32.2	66.4	71.7	66.7	71.4
ماليزيا	38.0	58.7	80.6	69.8	65.7	68.0
قطر	31.7	77.9	70.1	64.9	81.4	78.6
السعودية	9.1	26.0	45.0	23.7	57.6	61.7
كوريا الجنوبية	70.7	60.1	82.9	70.7	72.9	64.6
متوسط دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا	26.2	34.8	46.5	44.5	49.7	51.1
متوسط دول شرق آسيا	49.4	60.4	47.1	47.2	54.9	45.6
متوسط دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	89.8	77.8	87.7	89.4	88.3	89.4
متوسط دول أمريكا اللاتينية	51.6	37.7	43.2	45.4	35.4	42.0

* الترتيب النسبى للدولة يتراوح بين 100 (الأفضل) وصفر (الأسوأ) .

المصدر: البنك الدولى، مؤشرات الحوكمة العالمية 2007، http://info.worldbank.org/governance/wgi2007/home.htm

2. 4 مؤشر إدارك الفساد

ونظراً لأهمية قياس جهود إدراك الفساد، تتبنَّى منظمة الشفافية الدولية إصدار مؤشر سنوي في محاولة لرصد معايير إحصائية واستطلاعية تطمح إلى قياس مستوى الإدراك للاستغلال المالي والاقتصادي، واستخدام الرشوة لتحقيق المكاسب الشخصية والانتفاع غير المشروع في مجموعة من دول العالم، تشمل نحو 180 دولة. وتصدر المنظمة تقريرها السنوي لتركز على أحد القضايا المرتبطة بالفساد، فتناولت في تقريرها الصادر عام 2007 قضية (الفساد في القضاء)، في حين خصصت تقرير عام 2006 لقضية الفساد في الصحة، وركزت في تقرير عام 2005 على قطاع البناء والتشييد. ويقوم تقرير مؤشر إدراك الفساد بترتيب الدول في قائمة تتراوح الدرجات فيها من صفر (أعلى درجة فساد) إلى 10 نقاط (أعلى درجة فساد) . وكما يشير الجدول رقم (6)، كانت الأردن هي الأفضل بين الدول الأعضاء في الاتفاقية وفقاً للمؤشر، حيث سجَّلت قيمته 4.7 درجات لتحتل المرتبة 53 بين دول العالم التي تضمنها التقرير. على أن النتائج تشير أيضاً إلى أهمية اضطلاع حكومات الدول بالعديد من الجهود لمكافحة ممارسات الفساد .

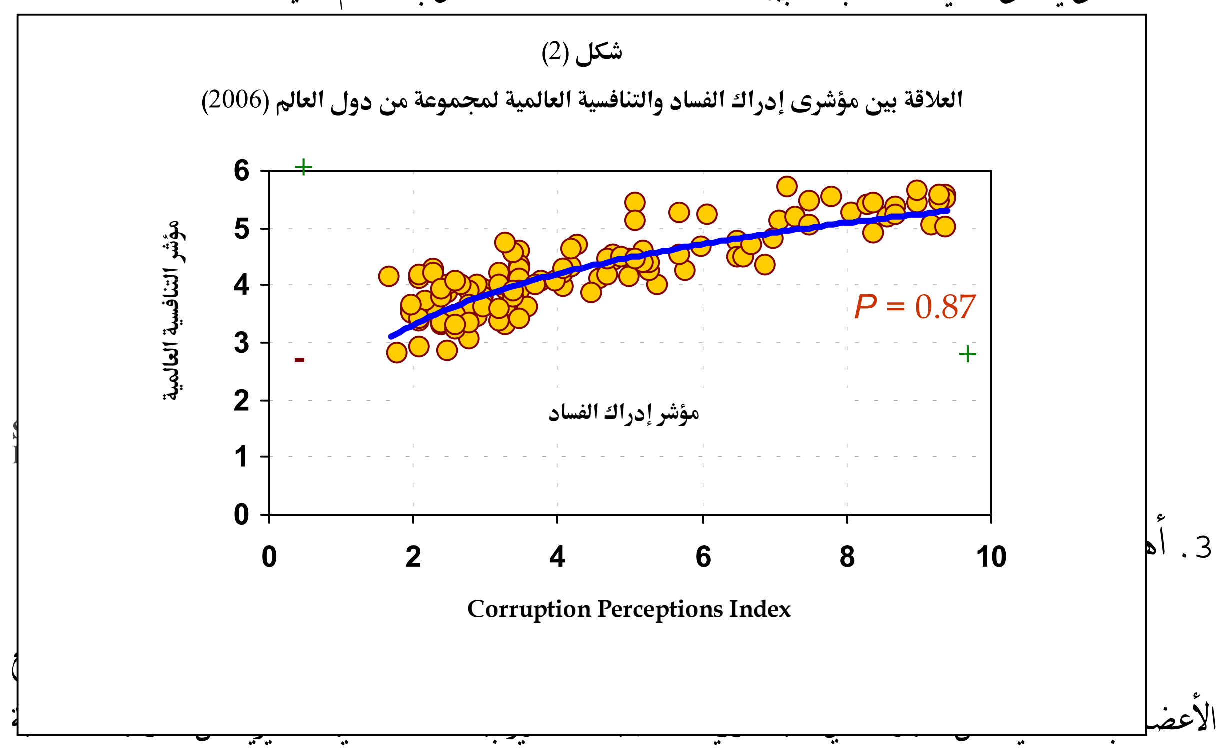
جدول (6):الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: مؤشر إدراك الفساد (2006)

البيان	مصر	المغرب	الأردن	تونس
قيمة المؤشر الإجمالي (1-10)	2.9	3.5	4.7	4.2
الترتيب العالمي (بين 180 دولة)	105	72	53	61

The Score ranges from 10 (the Best) and 0 (the Worst). The Report included 180 Countries
Source: Transparency International, Corruption Perceptions Index 2007.

وباستخدام نتائج مؤشري إدراك الفساد والتنافسية العالمية لمجموعة من دول العالم لعام 2006، يمكن الوقوف على علاقة طردية بينهما، كما يوضحها الشكل رقم (2) . فقد سجَّل معامل الارتباط بين المؤشرين 0.87 درجة بما يُشير إلى قوة العلاقة. الأمر الذي يؤيد أهمية اضطلاع حكومة الدولة بالعديد من الجهود لمكافحة ممارسات الفساد، والتي ترتبط بدرجة تنافسية اقتصاد الدولة في السوق العالمي. على أنه قد يكون من الأهمية تحليل علاقة السببية بين المؤشرين للوقوف على اتجاه تلك العلاقة.

خلاصة ما تقدم، يمكن الوقوف على ضعف علاقات الترابط والتشابك الاقتصادي بين الدول العربية الأعضاء في اتفاقية أغادير، إضافة إلى تأثرها ببعض المشكلات الاقتصادية وضعف تنافسيتها على المستوى العالمي، الأمر الذي يمثل عبئاً على نجاح جهود تنفيذ اتفاقية أغادير. وعليه وقد تبدو أهمية إجراء تحليل أكثر تفصيلاً للواقع الحالي للدول الأعضاء حتى يتسنى تحديد الفجوة بينه وبين الحال المستهدف، وهو ما يختص به القسم التالي.



ويجذب مزيد من الاستثمارات لديها من جهة، وللعمل على تعميق علاقات الترابط والتشابك الاقتصادي فيما بينها من

جهة أخرى. وحتى يتسنى ذلك فإن العرض التالي يهدف إلى تحليل أهم نقاط القوة والضعف التي تتسم بها الدول الأعضاء، وأهم الفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية المحيطة بها . كذلك يقدم العرض رؤية تلخيصية لأهم سمات الواقع الحالي والمستقبل المأمول لتحقيق مزيد من التنمية الاقتصادية في تلك الدول.

3. 1 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أحد المنهجيات الرئيسية المستخدمة في علم الإدارة لتحليل الواقع الحالي. ويستهدف التحليل إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف المتاحة للدول الأعضاء في بيئتها الداخلية من جهة، والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها والصادرة عن التغيرات في البيئة المحيطة بها من جهة أخرى. ووفقاً للعرض السابق وبالاسترشاد بتحليل الحالة الذي قام به المنتدى الاقتصادي العالمي لاقتصاد كل دولة من الدول الأعضاء، يمكن الوقوف على بعض نقاط القوة التي تتمتع بها تلك الدول وتتمثل في:

- توافر الموارد البشرية.
- حجم السوق، والذي يقدر داخل الدول الأعضاء بحوالي 120 مليون مواطن.
- انخفاض الوقت المستغرق لبدء الأعمال.
- معدلات الصرف الحقيقي الفعال.
- معدلات القيد في التعليم الابتدائي (وخاصة في مصر وتونس) .
- جودة النظام التعليمي (وخاصة في الأردن وتونس) .
- الاستقرار السياسي.
- جهود تطوير البيئة التشريعية.
- السعي نحو زيادة استخدام تطبيقات الحكومة الالكترونية.

وفي المقابل يمكن الوقوف على بعض من **أوجه القصور** التي تحتاج إلى تطوير، تتمثل في الآتي:

- ضعف علاقات الترابط والتشابك بين اقتصادات الدول الأعضاء
- عدم توافر إستراتيجيات طويلة الأجل فعالة وكفء لتحقيق التنمية المستدامة متعددة الأوجه (الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي) .
- انخفاض درجة الوعى المجتمعي بالاتفاقية ومما تتيحه من مزايا وتوفره من فرص للنمو والتطوير.
- ضعف البنى الأساسية الرئيسية، وانخفاض درجة جودتها .
- انخفاض معدلات الادخار المحلى، وتنامي فجوة الاستثمار.
- انخفاض درجة ثقة المواطنين في حكومات الدول.
- نقص معايير المراقبة والمساءلة.
- تواضع درجة الاستعداد التكنولوجي.
- انخفاض درجة كفاءة الإطار القانوني (فيما عدا الأردن) .

- العوائق والمعوقات التي تواجه منشآت الأعمال، ومنها عدد الإجراءات المطلوبة لبدء الأعمال.
- هروب الكفاءات البشرية لخارج الدول الأعضاء في الاتفاقية.
- نقص كفاءة أسواق المال.
- انخفاض درجة جودة مخرجات العملية التعليمية.
- ارتفاع المعدلات الضريبية (وخاصة في المغرب، تونس، والأردن).
- ارتفاع مستوى البيروقراطية الحكومية (وخاصة في مصر، الأردن، وتونس).
- ارتفاع معدلات التضخم.
- انخفاض درجة الرقابة على ممارسات الفساد (وخاصة في المغرب ومصر).

ولعل من بين أهم الفرص التي يمكن للدول الأعضاء الاستفادة منها الآتي:

- الدعم السياسي والتقني المقدم من الجانب الأوروبي فيما يخص تنفيذ الاتفاقية.
- التطوير التكنولوجي والتغيرات المشاهدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- السعي نحو تحقيق منطقة التبادل التجاري الحر العربية.
- تنامي قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى العالمي.

في حين هناك مجموعة من التهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها وتتمثل في:

- ارتفاع درجة تنافسية العامل في بعض أسواق العمل المنافسة للدول الأعضاء.
- تنامي درجة تنافسية اقتصادات العديد من الأسواق الناشئة.
- الارتفاعات المشاهدة في مستويات الأسعار وبخاصة أسعار النفط في السوق العالمي.

3. 1 تحليل شجرة الإستراتيجية

ومن خلال تحليل الواقع الحالي والأهداف العامة التي تسعى اتفاقية أغادير إلى بلوغها، يمكن الجمع بين أهم ملامح الوقت الراهن والمستقبل المأمول كما تعرضها "شجرة الإستراتيجية" في الشكل رقم (3). فكما تعرض الشجرة، فإن ساقها والتي تمثل أهم سمات الواقع الحالي تشير إلى انخفاض نصيب الدول الأعضاء من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، نقص الموارد المالية لتمويل المشروعات، ضعف التنافسية الدولية، انخفاض درجة جودة العملية التعليمية، ارتفاع معدلات البطالة، وضعف علاقات التشابك الاقتصادي بين الدول الأعضاء.



شكل رقم (3)

الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: أهم ملامح الوقت الراهن والمستقبل المأمول

المصدر: قام الباحث بتطوير الشكل التوضيحي.

وفي المقابل، يمكن صياغة أهم ملامح المستقبل المأمول ليتسم بتحقيق مستويات أعلى من التنمية الاقتصادية، قوة عمل ذات مستوى تعليمي مرتفع، تحقيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، النجاح في إنجاز اتفاقية أغادير بفعالية، حكومات كفء، وتقوية العلاقات التشابكية الاقتصادية بين الدول الأعضاء. إضافة إلى ذلك تحقيق مستوى معيشة مرتفع لمواطنين الدول الأعضاء مع درجة أعلى من عدالة التوزيع. على أن عدالة التوزيع في هذا السياق يقصد بها إتاحة الفرص لجميع المواطنين والفئات المستفيدة بعدالة، على أن الفوز بتلك الفرص وجنى الثمار يعتمد في الأساس على معايير الكفاءة.

وبإجراء المقارنة بين أهم سمات الواقع الحالي والمستقبل المستهدف، تبدو الفجوة كبيرة بينهما مما يتطلب العديد من الجهود في مجالات شتى من جهة، كما يتطلب الأمر إدارة التغيير المستهدف بدرجة مرتفعة من الكفاءة والفاعلية من جهة أخرى. هذا ويطرح القسم التالي بعض ملامح الإطار العام لإستراتيجية العبور نحو المستقبل المستهدف.

4. نحو بيئة أعمال أفضل .. الإطار العام

قامت الدراسة في الأقسام السابقة باستكشاف الواقع الحالي والتعرف على أهم سماته. على أنه ذلك التحليل يعد اللبنة الأولى في الطريق الواجب انتهاجه لبلوغ المستقبل المأمول. وتتمثل الخطوة التالية لذلك في صياغة إستراتيجيات العمل التي من شأنها تحديد التوجه المستقبلي، من خلال صياغة الإطار العام لذلك التوجه. وتأتى بعد ذلك الخطوة الثالثة في تحقيق اتفاق عام على ذلك التوجه بين الدول الأعضاء، ليتم على أساسة صياغة الخطط التنفيذية، وتحديد معايير ومؤشرات التقييم والمنهجيات المتبعة لذلك ودوريته. يتبنى العرض التالي طرح لأهم ملامح الخطوة الثانية بعد التحليل الحالي، وتتمثل في تحديد بعض من المهام الرئيسية والأهداف المقترحة للمرحلة القادمة.

4. 1 المهام الإستراتيجية للدول الأعضاء

يمكن صياغة مجموعة من المهام التي يتعين العمل على إنجازها وصولاً إلى المستقبل المأمول، والتي جميعها تعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إنجاح عملية تنفيذ اتفاقية أغادير. ومن بين تلك المهام الآتي:

- إنجاز اتفاقية أغادير بكفاءة وفعالية.
- تحقيق مستويات مرتفعة من التنمية الاقتصادية المستدامة.

- إعادة ابتكار حكومة الدولة لتعمل بمستوى كفاءة وعالية أعلى.
- رفع مستوى معيشة المواطنين مع تحقيق درجة أعلى من العدالة الاجتماعية.

4. 2 الأهداف الفرعية لإنجاز المهام

تتمثل الخطوة التالية على تحديد الأهداف الإستراتيجية في تجزئة كل منها إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتسم بكونها واضحة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. كذلك فإنه من الأهمية بمكان بعد تحديد تلك الأهداف الفرعية والاتفاق عليها فيما بين الجهات المعنية بتنفيذ الاتفاقية وأصحاب المصالح من تنفيذها، أن يتم تخطيط جدول زمني لتنفيذ كل منها وتحديد مجموعة من مؤشرات متابعة الأداء – على مستوى كل هدف فرعي – إضافة إلى صياغة مصادر التغذية العكسية لتجميع الدروس المستفادة خلال عمليات التنفيذ وإمكان اتخاذ الإجراءات التصحيحية – إذا تطلب الأمر كذلك. وفيما يلي تعرض الدراسة مجموعة مقترحة من الأهداف الفرعية التي يمكن العمل على تنفيذها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية السابق الإشارة إليها.

المهمة الأولى: إنجاز اتفاقية أغادير بكفاءة وفعالية: ولعل ذلك يتحقق من خلال مجموعة متكاملة من الأهداف الفرعية التي يتعين العمل على بلوغها، هذا ويمكن تصنيف تلك الأهداف بين أربعة محاور عمل رئيسية، على النحو التالي:

- **محور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):** حيث يكون من الأهمية تنمية القدرة على التطوير والابتكار، ومواكبة التغيير باستمرار حيث البيئة العالمية المُتغيّرة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة واستخدامها لضمان تنفيذ أكثر فعالية للاتفاقية. ومن أهداف ذلك المحور تنمية وتطوير الموارد البشرية القائمة على متابعة تنفيذ الاتفاقية.
- **محور العمليات الداخلية (Business Process Perspective):** يختص بالأداء الداخلي لتنفيذ الاتفاقية، والعمليات المساندة لها. ويمكن لهذا المحور أن يضم كل من: تأييد ومساندة قادة الدول الأعضاء لجهود تطبيق الاتفاقية، والإدارة الرشيدة والكفء لخطوات وجهود تنفيذ الاتفاقية.
- **محور أصحاب المصالح (Stakeholders Perspective):** ليأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر مجتمع الأعمال، المواطن، والمجتمع المدني في نتائج تنفيذ الاتفاقية. ومن بين الأهداف الفرعية التي يمكن أن يضمها هذا المحور الآتي: زيادة درجة المشاركة الفعالة للفئات المستهدفة وأصحاب المصالح من تنفيذ الاتفاقية في صياغة الإطار العام والخطوات التنفيذية لتطبيقها، ورفع درجة الوعي المجتمعي بالنواحي المتعلقة بالاتفاقية وجهود تفعيلها، والأثر الإيجابي لذلك.
- **محور الأثر المجتمعي (Impact to Community Perspective):** ليشير إلى نتائج العمليات التي تتبناها الجهات المعنية بتنفيذ الاتفاقية على مجمل الأداء التنموي للدول الأعضاء. وتضم مجموعة الأهداف الفرعية المقترح أن

يشملها المحول الآتي: توحيد السياسات الاقتصادية الخاصة والعامة في الدول الأعضاء، تنسيق التشريعات الاقتصادية داخل الدول الأعضاء، و تقوية العلاقات الاقتصادية البينية بين الدول الأعضاء.

المهمة الثانية: تحقيق مستويات مرتفعة من التنمية الاقتصادية المستدامة: ولعل تلك المهمة هي الغاية الأسمى لتطبيق اتفاقية أغادير، والتي يمكن تخطيط الوصول إليها من خلال محاولة العمل على بلوغ الأهداف الفرعية التالية:

- تطوير الهياكل الاقتصادية للدول الأعضاء.
- تأسيس سلاسل للقيمة (Value Chains) قوية بين الدول الأعضاء.
- الارتقاء بمهارات الموارد البشرية ورفع جودة مستواها التعليمي.
- تنامي حجم الاستثمارات البينية بين الدول الأعضاء.
- رفع مستويات الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Total Factor Productivity).
- رفع مستوى تنافسية اقتصادات الدول الأعضاء في السوق العالمي.
- تطوير البنى التحتية والمعلوماتية.
- تنامي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ذات الأثر الكفء والفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية.

المهمة الثالثة: إعادة ابتكار حكومة الدولة لتعمل بمستوى كفاءة وعالية أعلى: والتي تُعَدُّ بمثابة عامل مساعد لبلوغ الغاية الأسمى – التنمية الاقتصادية. وفي هذا السياق قد يكون من الأهمية العمل على تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف الواضح والمعلن لحدود دور ومهام الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- الإدارة الرشيدة للكيانات الحكومية.
- تحقيق مستويات مرتفعة من الحكم الرشيد.
- زيادة درجة الشفافية والرقابة على ممارسات الفساد.
- تطبيق مستوى ملائم من اللامركزية على صعيد كل من الكيانات الحكومية وأداء الأعمال.

المهمة الرابعة: رفع مستوى معيشة المواطنين مع تحقيق درجة أعلى من العدالة الاجتماعية: فلما كان "الإنسان" هو غاية التنمية الاقتصادية، فقد يكون من الأهمية تحديد مهمة رئيسية تعكس استفادة المواطن في الدول الأعضاء من ثمار تلك التنمية – والتي تُعد اتفاقية أغادير عاملاً مساعداً وحافزاً لها. وهنا يمكن صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- التوجه نحو تبنى حكومات الدول لمفهوم "اقتصاد السوق الاجتماعي".
- تطوير آليات وسياسات استهداف الفقراء.
- زيادة درجة المساواة في توفير الفرص المتاحة للمواطنين.

- رفع درجة كفاءة تطبيق البرامج الاجتماعية الموجهة.
- توفير الخدمات الأساسية بمستوى أعلى من عدالة التوزيع (بين المواطنين والمناطق الجغرافية)، وبدرجة جودة أعلى.

خلاصة ما تقدم، قد تبدو أهمية إدارة البيئة المحيطة بتنفيذ اتفاقية أغادير لتوفير البيئة المواتية، وكذا البيئة الداخلية المرتبطة بالقضايا الخاصة بتنفيذها وذلك حتى تتقدم الدول الأعضاء في الاتفاقية بخطى ثابتة وواثقة نحو المستقبل المأمول. كذلك تبدو أهمية التوجه نحو قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ كل محور من محاور العمل، إعمالاً لمقولة أن "ما لا يُقاس لا يُدار". وفي هذا السياق أيضاً تبدو أهمية تحديد أولويات العمل، والتي تنعكس بدورها على خطط التنفيذ والموارد والجهود المُوَّجهة لبلوغ تلك المهام والأهداف سابق الإشارة إليها. حتى يكون الأداء – في مجمله – متوازناً.

5. الخلاصة والتوصيات

تأتى اتفاقية أغادير لتحرير منطقة التجارة بين الدول الأعضاء الأربع مصر وتونس والأردن والمغرب. ولما كانت تلك الاتفاقية تتسم بالحداثة، فإنه يتعين توفير المناخ المواتي لإنجاحها، لتقوم في المقابل بخلق البيئة المساعدة لتعميق علاقات التشابك والترابط الاقتصادية بين الدول الأعضاء. الأمر الذي يؤثر بطريق مباشر وغير مباشر على إنجاز مستويات أعلى من التنمية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة في الدول الأعضاء.

حاولت الدراسة الإجابة عن أربعة تساؤلات رئيسية، كان ***أولها استكشاف مدى ملاءمة البيئة المُحيطة بالاتفاقية لإنجاح تطبيقها***. وقد أشارت النتائج إلى ضعف علاقات الترابط والتشابك الاقتصادي بين الدول الأربعة الأعضاء في الاتفاقية. إضافة إلى مواجهتها العديد من التحديات التي يتعيَّن العمل عليها، ومن بينها ارتفاع معدلات التضخم والبطالة، وزيادة درجة عدم عدالة توزيع الدخول. ومن ناحية أخرى، فقد أشار تحليل الصورة الذهنية للدول الأعضاء على الخريطة الدولية – باستخدام مجموعة من المؤشرات العالمية ومنها التنافسية الدولية، الحوكمة، وإدراك الفساد – إلى أن الدول الأعضاء – غالباً – ما تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين أداءها لمُقارن بمجموعة دول العالم، وهي المؤشرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وكذا الاستثمارات المحلية.

ثم جاء ***التساؤل الثاني*** ليُعنى بالتحديات التي تواجه تنفيذ اتفاقية أغادير. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التحديات الداخلية التي يتعين مواجهتها للحد من آثارها السلبية على تحقيق أهداف الاتفاقية، والأداء التنموي بوجه عام، إضافة إلى مجموعة من التحديات الخارجية – أو التهديدات – الواجب العمل على تدنية آثارها السلبية. وقد كان عدم توافر إستراتيجيات طويلة الأجل فعالة وكفء لتحقيق التنمية المستدامة متعددة الأوجه (الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي)، وانخفاض درجة الوعي المجتمعي بالاتفاقية، وضعف البنى الأساسية الرئيسية،

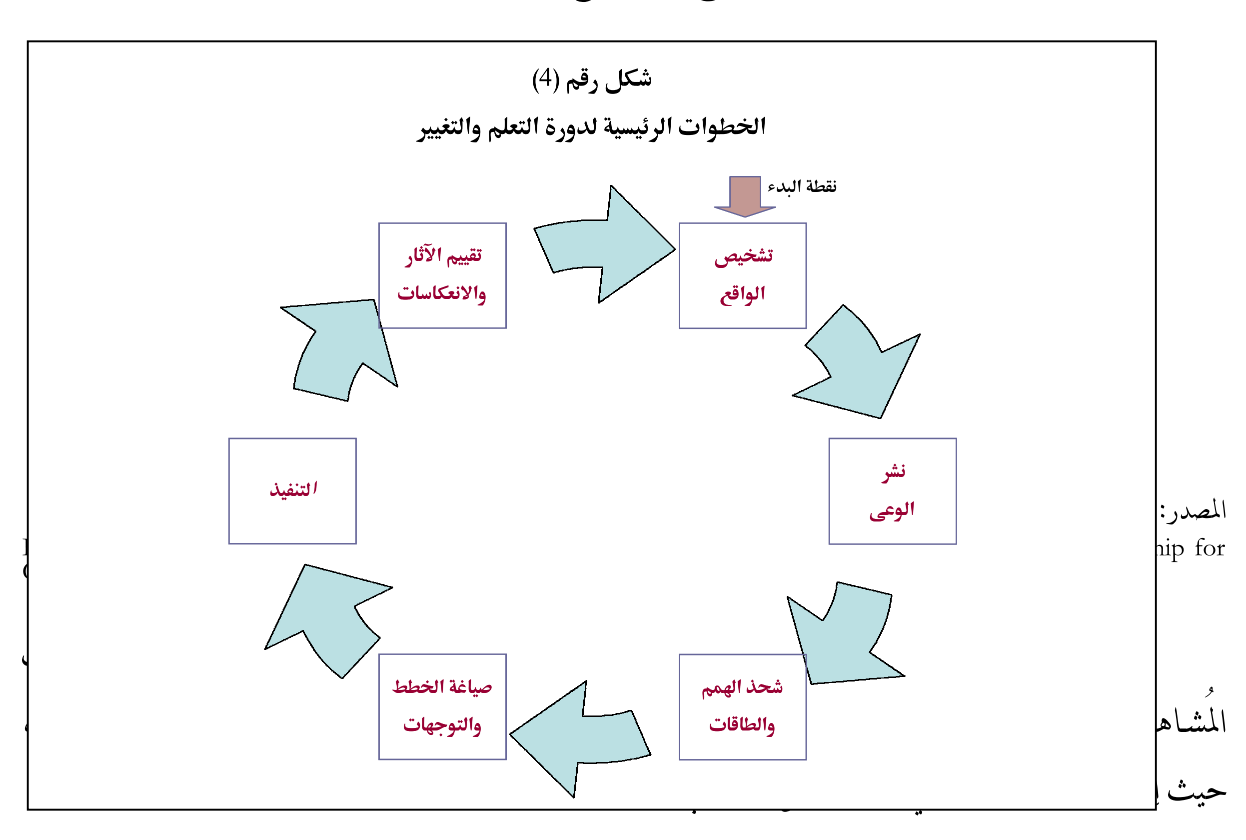
وانخفاض درجة جودتها، وانخفاض معدلات الادخار المحلي، وتنامي فجوة الاستثمار من بين التحديات الداخلية. في حين شملت التحديات الخارجية كل من ارتفاع درجة تنافسية العامل في بعض أسواق العمل المنافسة للدول الأعضاء، وتنامي درجة تنافسية اقتصادات العديد من الأسواق الناشئة، والارتفاعات المشاهدة في مستويات الأسعار وبخاصة أسعار النفط في السوق العالمي.

وفيما يخص ***التساؤل الثالث*** الذي أثار قضية كيف يمكن تعظيم المنافع من تطبيق الاتفاقية في الدول الأعضاء، فقد أشارت الدراسة إلى أهمية العمل على إدارة تنفيذ الاتفاقية بأسلوب كفء وفعّال. ولعل الخطوة الأولى نحو ذلك – كما قدمتها الدراسة – تمثّلت في تحليل شجرة الإستراتيجية التي تعبر عن الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المأمول من خلال تنفيذ وتفعيل اتفاقية أغادير. وأخيراً كان ***التساؤل الرابع*** الذي حاول البحث عن مجموعة من الأطروحات لتحسين بيئة الأعمال داخل الدول الأعضاء لضمان نتائج أفضل لتنفيذ الاتفاقية. وكان ذلك من خلال صياغة إطار عام لبلوغ المستقبل كما تطمح إليه بنود اتفاقية أغادير. وقد قدم الباحث أربعة مهام رئيسية يتعيّن العمل عليها خلال المستقبل القريب، تمثلت في: إنجاز اتفاقية أغادير بكفاءة وفعالية، وتحقيق مستويات مرتفعة من التنمية الاقتصادية المستدامة، وإعادة ابتكار حكومة الدولة لتعمل بمستوى كفاءة وعالية أعلى، ورفع مستوى معيشة المواطنين مع تحقيق درجة أعلى من العدالة الاجتماعية.

إن اتفاقية أغادير تأتى بعد عدد غير متواضع من الاتفاقيات السابق توقيعها بين الدول العربية، سواء أكانت اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف. وقد يكون من الأهمية الوقوف على الدروس المستفادة من خطوات تنفيذ تلك الاتفاقيات. ولعل أحد عوامل النجاح الهامة والمنقوصة في تنفيذ بعض من تلك الاتفاقيات – من وجهة نظر الباحث – تتمثل في قصور العملية الإدارية للتنفيذ. فلما كانت أية اتفاقية تمثل أحد الأدوات التي تسعى إلى تغيير الواقع المعاش إلى المستقبل المأمول، فقد يكون من الأهمية اتباع دورة التغيير والتي يمكن استعارتها من علم الإدارة، ويعرضها الشكل رقم (4). تشـير دورة التعلم والتغيير إلى أنه في حال وجود فجوة بين الواقع المُعاش والمستقبل المأمول، فإنه يتعين على القائمين على العمل "إدارة" عملية التغيير تلك، وذلك مروراً بست خطوات متتابعة، دون التخلي عن أي منها. وتتمثل تلك الخطوات في الآتي:

- أولاً: تشخيص الواقع الحالي (Scanning): حيث تتمثل نقطة البداية في توصيف الواقع الحالي وتحليل أهم ملامحه، مع تحديد نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات، والفجوة بين ذلك الواقع والتحول المأمول.
- ثانياً: نشر الوعي (Awareness): وتهدف تلك الخطوة إلى نشر الوعي بين أصحاب المصالح والقائمين على إدارة التغيير بنتائج الخطوة السابقة عليها، وذلك حتى يتكون عقلاً جمعياً مؤيد ومُساند للتحول المرغوب فيه.

- ثالثاً: شحذ الهمم والطاقات (Energy): ولعل تلك الخطوة تُشير إلى أن نشر الوعي هي خطوة ضرورية، وإن كانت غير كافية، حيث يجب أن يتحول هذا الوعي إلى طاقات فعالة وعلى استعداد للعمل نحو بلوغ المستقبل المأمول.
- رابعاً: تخطيط التنفيذ (Action): وفي تلك الخطوة يتم صياغة الخطط الإستراتيجية والتنفيذية للتغيير، مع تحديد كافة العوامل المرتبطة بذلك ومنها جهات التنفيذ والتكاليف المالية ومصادر تمويلها، وكذا مقاييس الأداء وأسلوب القياس، وآليات التغذية العكسية.
- خامساً: التنفيذ والتعامل مع المهام المخططة (Contact): وهي الخطوة التي تختص بتنفيذ الخطط السابق صياغتها.
- سادساً: التقييم والانعكاسات (Withdrawal and Reflection): وتأتي تلك الخطوة لتقييم نتائج تنفيذ الخطط السابق صياغتها، ومدى اتفاق النتائج المتحققة مع المستقبل المأمول.



شكل رقم (4)
الخطوات الرئيسية لدورة التعلم والتغيير

المصدر:
hip for
المُشاهـ
حيث

المراجع

الوحدة الفنية لاتفاقية أغادير، موقع منتدى الاستثمار الأول لبلدان اتفاقية أغادير http://www.agadiragreement-events.org/index.asp?pId=19

Agadir Agreement: Agreement for the Establishment of a Free Trade Zone between the Arabic Mediterranean Nations (2004)

Arab Logue, Unified Arab Economic Report 2007.

InWEnt Capacity Building International (2007), Capacity Building in a Learning Organization and Leadership for Change, Supported by The Egyptian Cabinet Information and Decision Support Center, October, Egypt.

Tim Kane R. Holmes, and Mary Anastasia O'Grady (2008), Index of Economic Freedom (Washington. C.D: The Heritage Foundation and Dow Jones & company Inc., 2007), www.heritage.org/index.

The Agadir Technical Unit (ATU)

The Economist Intelligence Unit, World investment prospects to 2011.

Transparency International, Corruption Perceptions Index 2007.

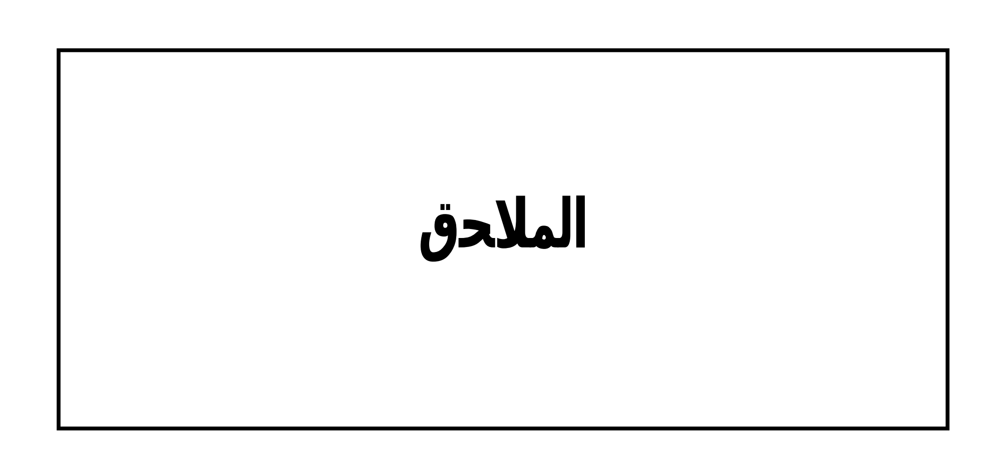
World Bank, Corruption Perceptions Index 2007.

--------, Country at a glance2007;

--------, World development indicator 2006.

World Bank, Global Governance Indictors 2007, http://info.worldbank.org/governance/wgi2007/home.htm

World Economic Forum, World Competitiveness Report 2007-2008.



الملاحق

الملحق الإحصائي

جدول (1–أ)

الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: مؤشر الحرية الاقتصادية ومؤشرات الفرعية (2007)

المؤشر	مصر	المغرب	الأردن	تونس
الترتيب العالمي	**85**	**98**	**58**	**84**
الحرية الاقتصادية	59.2	56.4	63.0	59.3
حرية الأعمال	59.7	75.8	55.4	79.2
حرية التجارة	66.0	62.6	74.8	71.8
الحرية المالية	90.8	65.4	83.7	76.4
حرية الحكومة	73.0	73.2	53.2	77.1
الحرية النقودية	69.9	79.8	80.4	77.6
حرية الاستثمار	50.0	60.0	50.0	30.0
حرية التمويل	40.0	40.0	60.0	30.0
الملكية الفكرية	40.0	35.0	55.0	50.0
حرية الفساد	33.0	32.0	53.0	46.0
حرية العمل	69.1	40.2	64.8	55.3

Source: Tim KaneR. Holmes, and Mary Anastasia O'Grady (2008), Index of Economic Freedom (Washington. C.D: The Heritage Foundation and Dow Jones & company. Inc., 2007), at www.heritage. org/index.

جدول (2–أ)

الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: المشكلات الأكثر تأثيراً من واقع تحليل البنك الدولي (2007)

المشكلة	مصر	المغرب	الأردن	تونس
الوصول إلى التمويل اللازم	22.5	19.96	13.8	13.5
البيروقراطية الحكومية غير الكفء	15.0	5.7	13.7	9.9
قوة عمل متعلمة غير ملائمة لاحتياجات السوق	11.1	6.1	9.5	5.4
الفساد	9.6	13.0	6.0	4.2
عدم الاستقرار السياسات	8.2	1.8	6.2	2.6
التشريعات الضريبية	7.3	11.8	15.2	11.8
البنية التحتية المتوافرة غير ملائمة	6.5	9.7	4.9	5.4
التضخم	6.2	2.3	5.5	5.5
ضعف منظومة قيم العمل بين قوة العمل الوطنية	4.6	5.2	6.6	7.7
معدلات الضريبة	3.4	14.0	10.0	12.2
تشريعات العمل مقيدة	2.7	3.5	4.4	8.5
التشريعات الخاصة بالعملة الأجنبية	1.5	4.4	1.3	7.0
ضعف الاستقرار الحكومي	1.4	1.5	2.7	2.4
الجرائم والسرقات	0.0	1.4	0.3	2.2

Note: From a list of 14 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.
Source: World Bank, Country at a glance2007.

جدول (3–أ)

الدول الأعضاء في اتفاقية أغادير: نقاط القوة والضعف وفق تحليل البنك الدولي (2007)

البيان	مصر	المغرب	الأردن	تونس
النظام التعليمي ذا درجة جودة مرتفعة				
نقص الوصول إلى التمويل اللازم				
مزايا لتطبيق النظام الضريبي				
مزايا تدنى الوقت المستغرق لبدء الأعمال				
حكومة بيروقراطية غير كفء				
قصور في التشريعات الضريبية				
معدلات تضخم منخفضة				
مستويات فساد مرتفعة				
حماية مصالح فئة محدودة من أصحاب المصلحة				
قوة عمل متعلمة غير ملائمة لاحتياجات السوق				
السلوك القيمي لمنشآت الأعمال				
قصور في استقرار السياسات				
معدلات ضريبة مرتفعة				

Note: From a list of 14 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.
Source: World Bank, Country at a glance 2007.

Previous Publications

No	Author	Title
API/WPS 9701	جميل طاهر	النفط والتنمية المستديمة في الأقطار العربية : الفرص والتحديات
API/WPS 9702	Riad Dahel	Project Financing and Risk Analysis
API/WPS 9801	Imed Limam	A SOCIO-ECONOMIC TAXONOMY OF ARAB COUNTRIES
API/WPS 9802	محمد عدنان وديع بلقاسم العباس	منظومات المعلومات لأسواق العمل الخليجية
API/WPS 9803	Adil Abdalla	The Impact of Euro-Mediterranean Partnerships on Trade Interests of the OIC Countries
API/WPS 9804	رياض دهال حسن الحاج	حول طرق الخصخصة
API/WPS 9805	Ujjayant Chakravorty Fereidun Fesharaki Shuoying Zhou	DOMESTIC DEMAMD FOR PETROLEUM PRODUCTS IN OPEC
API/WPS 9806	Imed Limam Adil Abdalla	Inter-Arab Trade and the Potential Success of AFTA
API/WPS 9901	Karima Aly Korayem	Priorities of Social Policy Measures and the Interset of Low-Income People; the Egyptian Case
API/WPS 9902	Sami Bibi	A Welfare Analysis of the Price System Reforms' Effects on Poverty in Tunisia
API/WPS 9903	Samy Ben Naceur Mohamed Goaied	The Value Creation Process in The Tunisia Stock Exchange
API/WPS 9904	نجاة النيش	تكاليف التدهور البيئي وشحة الموارد الطبيعية: بين النظرية وقابلية التطبيق في الدول العربية
API/WPS 9905	Riad Dahel	Volatility in Arab Stock Markets
API/WPS 9906	Yousef Al-Ebraheem Bassim Shebeb	IMPORTED INTERMEDIATE INPUTS: IMPACT ON ECONOMIC GROWTH
API/WPS 9907	Magda Kandil	Determinants and Implications of Asymmetric Fluctuations: Empirical Evidence and Policy Implications Across MENA Countries
API/WPS 9908	M. Nagy Eltony	Oil Price Fluctuations and their Impact on the Macroeconomic Variables of Kuwait: A Case Study Using a VAR Model
API/WPS 9909	علي عبد القادر	إعادة رؤوس الأموال العربية إلى الوطن العربي بين الأماني والواقع
1API/WPS 000	محمد عدنان وديع	التنمية البشرية ، تنمية الموارد البشرية والإحلال في الدول الخليجية
2API/WPS 000	محمد ناجي التوني	برامج الأفست : بعض التجارب العربية
API/WPS 0003	Riad Dahel	On the Predictability of Currency Crises: The Use of Indicators in the Case of Arab Countries
API/WPS 0004	نسرين بركات عـادل العلـي	مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية

No	Author	Title
API/WPS 0101	Imed Limam	MEASURING TECHNICAL EFFICIENCY OF KUWAITI BANKS
API/WPS 0102	Ali Abdel Gadir Ali	INTERNAL SUSTAINABILITY AND ECONOMIC GROWTH IN THE ARAB STATES
API/WPS 0103	Belkacem Laabas	POVERTY DYNAMICS IN ALGERIA
4API/WPS 010	محمد عدنان وديع	التعليم وسوق العمل : ضرورات الاصلاح –حالة الكويت
API/WPS 0105	محمد ناجي التوني	دور وآفاق القطاع السياحي في اقتصادات الأقطار العربية
6API/WPS 010	نجاة النيش	الطاقة والبيئة والتنمية المستديمة : آفاق ومستجدات
API/WPS 0107	Riad Dahel	Telecommunications Privatization in Arab Countries: An Overview
8API/WPS 010	علي عبد القادر	أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري
API/WPS 0201	أحمد الكواز	مناهج تقدير المداخيل المختلطة في الأقطار العربية
API/WPS 0202	سليمان شعبان القدسي	الكفاءة التوزيعية لشبكات التكافل الاجتماعي في الاقتصاد العربي
API/WPS 0203	Belkacem Laabas and Imed Limam	Are GCC Countries Ready for Currency Union?
API/WPS 0204	محمد ناجي التوني	سياسات العمل والتنمية البشرية في الأقطار العربية : تحليل للتجربة الكويتية
API/WPS 0205	Mustafa Babiker	Taxation and Labor Supply Decisions: The Implications of Human Capital Accumulation
API/WPS 0206	Ibrahim A. Elbadawi	Reviving Growth in the Arab World
API/WPS 0207	M. Nagy Eltony	The Determinants of Tax Effort in Arab Countries
API/WPS 0208	أحمد الكواز	السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري
API/WPS 0209	Mustafa Babiker	The Impact of Environmental Regulations on Exports: A Case Study of Kuwait Chemical and Petrochemical Industry
API/WPS 0301	Samir Makdisi, Zeki Fattah and Imed Limam	DETERMINANTS OF GROWTH IN THE MENA COUNTRIES
API/WPS 0302	طارق نوير	دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر"
API/WPS 0303	M. Nagy Eltony	Quantitative Measures of Financial Sector Reform in the Arab Countries
API/WPS 0304	Ali Abdel Gadir Ali	Can the Sudan Reduce Poverty by Half by the Year 2015?
API/WPS 0305	Ali Abdel Gadir Ali	Conflict Resolution and Wealth Sharing in Sudan: Towards an Allocation Formula
API/WPS 0306	Mustafa Babiker	Environment and Development in Arab Countries: Economic Impacts of Climate Change Policies in the GCC Region
API/WPS 0307	Ali Abdel Gadir Ali	Globalization and Inequality in the Arab Region
API/WPS 0308	علي عبد القادر	تقييم سياسات وإستراتيجيات الإقلال من الفقر في عينة من الدول العربية

No	Author	Title
API/WPS 0401	Belkacem Laabas and Imed Limam	Impact of Public Policies on Poverty, Income Distribution and Growth
API/WPS 0402	Ali Abdel Gadir Ali	Poverty in the Arab Region: A Selective Review
API/WPS 0403	Mustafa Babiker	Impacts of Public Policy on Poverty in Arab Countries: Review of the CGE Literature
API/WPS 0404	Ali Abdel Gadir Ali	On Financing Post-Conflict Development in Sudan
API/WPS 0501	Ali Abdel Gadir Ali	On the Challenges of Economic Development in Post-Conflict Sudan
API/WPS 0601	Ali Abdel Gadir Ali	Growth, Poverty and Institutions: Is there a Missing Link?
API/WPS 0602	Ali Abdel Gadir Ali	On Human Capital in Post-Conflict Sudan: Some Exploratory Results
API/WPS 0603	Ahmad Telfah	Optimal Asset Allocation in Stochastic Environment: Evidence on the Horizon and Hedging Effects
API/WPS 0604	Ahmad Telfah	Do Financial Planners Take Financial Crashes In Their Advice: Dynamic Asset Allocation under Thick Tails and Fast volatility Updating
API/WPS 0701	Ali Abdel Gadir Ali	Child Poverty: Concept and Measurement
API/WPS 0702	حاتم مهران	التضخم في دول مجلس التعاون الخليجي ودور صناديق النفط في الاستقرار الاقتصادي
API/WPS 0801	Weshah Razzak	In the Middle of the Heat The GCC Countries Between Rising Oil Prices and the Sliding Greenback
API/WPS 0802	Rabie Nasser	Could New Growth Cross-Country Empirics Explain the Single Country Growth of Syria During 1965-2004?
API/WPS 0803	Sufian Eltayeb Mohamed	Finance-Growth Nexus in Sudan: Empirical Assessment Based on an Application of the Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Model
API/WPS 0804	Weshah Razzak	Self Selection versus Learning-by-Exporting Four Arab Economies